

## **RUMUSAN DAN CADANGAN**

### **5.1 Pendahuluan**

Dalam bab ini akan membincangkan kesimpulan daripada hasil kajian yang telah didapati. Perbincangan ini akan cuba menjawab persoalan-persoalan yang telah dikemukakan berdasarkan hasil kajian yang diperolehi. Seterusnya, bab ini akan membincangkan cadangan-cadangan yang perlu dilakukan bagi memperbaiki dan menambahbaikkan tahap Pengurusan Kualiti Menyeluruh di DBKL.

### **5.2 Rumusan**

#### **5.2.1 Sokongan Pengurusan Atasan Dalam Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh.**

Bagi sebarang usaha pembaharuan organisasi, faktor kepimpinan adalah penentu kepada kejayaan yang utama. Kepimpinan yang berkesan kan menjamin bahawa program-program pembaharuan dapat berjalan lancar sebagaimana yang dirancang. Keadaan ini jelas terbukti dalam gerakan kualiti di sektor awam. Kejayaan yang diperolehi oleh berbagai kementerian, jabatan dan agensi, sebagaimana yang dapat dilihat pada hari ini adalah hasil dari sokongan kepimpinan berkualiti oleh pemimpin-pemimpin organisasi berkenaan.

Sokongan yang lazim diberikan oleh pihak pengurusan ialah daripada segi: mengwujudkan dan membangunkan dasar dan struktur pengurusan kualiti,

perancangan dan penyediaan pendidikan dan latihan, gaya pengurusan bersama, pengurusan proses perubahan dan penganjuran program kualiti.

### **5.2.2 Tahap kewujudan Sokongan Pengurusan Atasan Dalam Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh**

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa sokongan pengurusan atasan sebagai salah satu elemen terpenting dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh telah wujud dalam sistem pentadbiran dan pengurusan di DBKL khususnya di jabatan-jabatan yang dikaji.

Walaupun demikian, purata min yang diperolehi ( $\text{min}=3.58$ ) menunjukkan bahawa penggunaannya masih di peringkat yang sederhana. Daripada data di atas juga menggambarkan bahawa kumpulan pengurusan atasan telahpun menggariskan sasaran kualiti yang perlu dicapai dalam organisasi masing-masing (item 1,  $\text{min}=4.17$ ).

Sebaliknya, terdapat beberapa ciri kualiti yang kurang diberikan perhatian oleh pihak pengurusan atasan, misalnya pihak pengurusan kurang merujuk kepada kakitangan apabila sesuatu program hendak dilaksanakan (item 8,  $\text{min}=3.06$ ). Pengurusan atasan juga kurang melibatkan kakitangan di bawahnya apabila merancang program organisasi (item 7,  $\text{min}=3.17$ ). Selain itu, pihak pengurusan juga tidak membuat keputusan berdasarkan keputusan bersama dalam merancang dan membuat keputusan (item 14,  $\text{min}=3.36$ ). Demikian juga, pihak pengurusan

atasan kurang memberi gambaran yang jelas kepada staf sebelum melaksanakan sesuatu perubahan (item 18, min =3.28). Didapati perkara ini masih lemah dan perlu diperbaiki dan diambil pertimbangan yang sewajarnya, bagi memastikan wujudnya sebuah pasukan kerja yang mantap.

### **5.2.3 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut kumpulan jawatan yang mereka sandang.**

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa faktor kumpulan jawatan yang disandang oleh responden yang dikaji mempengaruhi persepsi mereka terhadap kewujudan sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Timbalan Pengarah dan Penolong Pengarah yang tergolong dalam kumpulan Pengurusan dan Profesional tentunya mempunyai persepsi yang positif berhubung amalan pengurusan berbanding dengan kakitangan biasa (min=

3.6006). Diikuti pula oleh kumpulan B (Sokongan 1) memperolehi min 3.5950 dan kumpulan B (Sokongan 2) iaitu min 3.5895.

Namun, ujian-t (*paired sample correlation*) yang dijalankan memperlihatkan hubungan di antara elemen sokongan pengurusan atasan dengan kumpulan jawatan tidak begitu kuat ( $p= 0.5248$ ,  $\text{corr}=0.0130$ ) dalam mempengaruhi persepsi responden.

#### 5.2.4 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut tempoh pengalaman mereka berkhidmat.

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa faktor pengalaman oleh responden yang dikaji mempengaruhi persepsi mereka terhadap kewujudan sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Pekerja yang lebih berumur dan mempunyai pengalaman berkhidmat tentunya mempunyai persepsi yang positif berhubung amalan pengurusan berbanding dengan kakitangan yang masih muda dan kurang pengalaman. Kumpulan pengalaman berkhidmat 11 hingga 15 tahun memperoleh min tertinggi ( $\text{min}=3.7255$ ), berbanding dengan kumpulan pengalaman berkhidmat 6 hingga 10 tahun memperoleh min terendah ( $\text{min}=2.7736$ ).

Sebaliknya, ujian-t (*paired sample correlation*) yang dijalankan memperlihatkan tahap hubungan di antara elemen sokongan pengurusan atasan dengan kumpulan pengalaman responden tidak begitu kuat ( $p=0.3208$ , nilai  $\text{paired corr}=-0.0328$ ) dalam mempengaruhi persepsi responden. Demikian juga, kumpulan pengalaman berkhidmat 15 tahun ke atas tidak pula menunjukkan perbezaan persepsi yang kuat dengan kakitangan yang kurang pengalaman bekerja iaitu min bagi pengalaman 15 tahun ke atas ( $\text{min}=2.8529$ ) dan min bagi pengalaman 11 hingga 15 tahun ( $\text{min}=3.7255$ ). Saiz responden yang kecil dikalangan kakitangan yang berpengalaman dalam kajian ini mungkin mempengaruhi keputusan ini.



### **5.2.5 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut pengalaman mereka menghadiri kursus berkaitan TQM**

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa pentingnya seseorang kakitangan tersebut diberikan pendedahan di dalam bentuk kursus dan latihan berkaitan dengan amalan kualiti. Perbezaan persepsi mereka yang signifikan dengan kakitangan lain terhadap tajuk kajian berpunca daripada kefahaman mereka yang kurang terhadap konsep dan amalan TQM di dalam pengurusan. Jika dilihat perbandingan antara min, min bagi kakitangan yang pernah menghadiri kursus berkaitan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (min= 3.7556) manakala min bagi yang tidak pernah menghadiri kursus (min= 3.5394).

### **5.2.6 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut jantina mereka.**

Daripada dapatan kajian menunjukkan bahawa responden perempuan lebih mempunyai pandangan yang positif terhadap pelaksanaan TQM dan sokongan pengurusan atasan. Jika dilihat perbandingan antara min, min bagi kakitangan perempuan (min=3.6079), manakala bagi min bagi lelaki (min= 3.4748). Walaubagaimanapun, bilangan saiz yang besar responden perempuan boleh mempengaruhi hasil kajian ini.

### **5.2.7 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut umur mereka.**

Daripada analisis data dan kajian di atas, menggambarkan bahawa faktor umur responden yang dikaji mempengaruhi persepsi mereka terhadap kewujudan sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

Pekerja yang lebih berumur dan mempunyai pengalaman berkhidmat tentunya mempunyai persepsi yang positif berhubung amalan pengurusan berbanding dengan kakitangan yang masih muda dan kurang pengalaman.

Walaupun demikian, ujian-t (*paired sample correlation*) yang dijalankan memperlihatkan tahap hubungan di antara elemen sokongan pengurusan atasan dengan kumpulan umur responden tidak begitu kuat ( $p=0.3702$ , nilai *paired corr*= -0.0341). Ini dapat diperjelaskan dengan melihat kepada perbandingan min, kumpulan umur 50 tahun ke atas pula menunjukkan perbezaan persepsi yang kuat dari kumpulan umur 29 tahun ke bawah iaitu min bagi umur 50 tahun ke atas ( $\text{min}=3.6956$ ) dan min bagi kumpulan umur 29 tahun ke bawah ( $\text{min}=3.6696$ ). Saiz responden yang kecil dikalangan kakitangan dari kumpulan 29 tahun ke bawah dalam kajian ini mungkin mempengaruhi keputusan ini.

#### **5.2.8 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut taraf perkahwinan mereka.**

Daripada analisis data dan kajian, menggambarkan bahawa faktor taraf perkahwinan responden yang dikaji mempengaruhi persepsi mereka terhadap kewujudan sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kakitangan yang telah berkahwin mempunyai persepsi yang positif berhubung amalan pengurusan berbanding dengan kakitangan yang masih bujang dan yang duda atau janda.

Walau bagaimanapun, ujian-t (*paired sample correlation*) yang dijalankan memperlihatkan tahap hubungan di antara elemen Sokongan Pengurusan Atasan dengan kumpulan umur responden tidak begitu kuat ( $p=0.5998$ , nilai paired  $\text{corr}= 0.0409$ ) dalam mempengaruhi persepsi responden. Ini dapat diperjelaskan dengan melihat kepada perbandingan min, kumpulan responden yang berkahwin menunjukkan perbezaan persepsi dengan kumpulan duda atau janda iaitu min bagi berkahwin ( $\text{min}=3.5845$ ) dan min bagi duda atau janda ( $\text{min}= 3.5450$ ). Saiz responden yang kecil dikalangan kakitangan duda dan janda dalam kajian ini mungkin mempengaruhi keputusan ini.

#### **5.2.9 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut ras mereka.**

Daripada analisis data dan kajian, menggambarkan bahawa faktor ras responden yang dikaji mempengaruhi persepsi mereka terhadap kewujudan sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kakitangan Melayu mempunyai persepsi yang positif berhubung amalan pengurusan berbanding dengan kakitangan Cina atau India.

Namun, ujian-t (*paired sample correlation*) yang dijalankan memperlihatkan tahap hubungan di antara elemen sokongan pengurusan atasan dengan ras responden tidak begitu kuat ( $p= 0.3918$ , nilai paired  $\text{corr}= 0.056$ ) dalam mempengaruhi persepsi responden. Ini dapat diperjelaskan dengan melihat kepada perbandingan min, kumpulan responden Melayu menunjukkan perbezaan persepsi dengan kumpulan Cina dan India iaitu min bagi Melayu ( $\text{min}=3.5921$ )

dan min bagi Cina dan India ( $\min=3.2665$  dan  $\min=3.5166$ ). Saiz responden yang kecil dikalangan kakitangan Cina dan India dalam kajian ini mungkin mempengaruhi keputusan ini.

#### **5.2.10 Persepsi kakitangan di DBKL berbeza mengikut kelayakan akademik mereka.**

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini menunjukkan bahawa faktor kelayakan akademik responden yang dikaji mempengaruhi persepsi mereka terhadap kewujudan sokongan pengurusan atasan di dalam amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kakitangan yang memiliki Diploma mempunyai persepsi yang positif berhubung amalan pengurusan berbanding dengan kakitangan dari kelayakan akademik yang lain..

Sebaliknya, ujian-t (*paired sample correlation*) yang dijalankan memperlihatkan tahap hubungan di antara elemen sokongan pengurusan atasan dengan kelayakan akademik responden tidak begitu kuat ( $p= 0.3812$ , nilai  $\text{paired corr}=-0.053$ ) dalam mempengaruhi persepsi responden. Ini dapat diperjelaskan dengan melihat kepada perbandingan min, kumpulan responden yang berkeelayakan Diploma menunjukkan perbezaan persepsi dengan kumpulan responden yang berkeelayakan Sarjana iaitu min bagi Diploma ( $\min=3.6104$ ) dan min bagi Sarjana ( $\min=3.1100$ ). Saiz responden yang kecil di kalangan kakitangan yang memiliki Sarjana dalam kajian ini mungkin mempengaruhi keputusan ini.

## 5.3 Cadangan

### 5.3.1 Pengukuhan Dalam Kepimpinan Kualiti

Dalam sebarang usaha pembaharuan organisasi, faktor kepimpinan adalah penentu kejayaan yang utama.<sup>28</sup> Untuk berjaya dalam menggalakkan keberkesanan dan kecekapan perkhidmatan, pengurusan kualiti menyeluruh harus benar-benar diamalkan di seluruh syarikat dan ia harus bermula di peringkat atas dengan Ketua Eksekutif, atau yang setaraf, pengarah yang paling kanan, dan pihak pengurusan, yang kesemuanya harus menunjukkan bahawa mereka adalah serius tentang kualiti.<sup>29</sup> Pihak pengurusan pertengahan mempunyai peranan yang sangat penting untuk dimainkan, mereka tidak hanya harus memahami prinsip-prinsip TQM, mereka harus seterusnya dapat menerangkan kepada orang-orang di bawah tanggungjawab mereka, dan memastikan yang komitmen mereka sendiri disampaikan. Hanya dengan demikian, barulah TQM dapat disebarkan dengan berkesan ke seluruh organisasi. Peringkat pengurusan ini juga harus memastikan bahawa usaha dan pencapaian mereka memperoleh pengiktirafan, perhatian dan ganjaran yang sewajarnya.

Kepimpinan yang berkesan akan menjamin bahawa program-program pembaharuan dapat dijalan lancar sebagaimana yang dirancang. *Quality begins with senior management.*<sup>30</sup> Dalam hal ini, pihak pengurusan atasan di

---

<sup>28</sup> Tan Sri Ahmad Sarji, 1994, **Perkhidmatan Awam Malaysia Ke arah Wawasan 2020**, (Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia ), Kerajaan Malaysia, m.s. 20

<sup>29</sup> John S. Oakland terjemahan Mohd. Salmi, 1995, **Pengurusan Kualiti Menyeluruh**, Dewan Bahasa dan Pustaka, m.s.17

<sup>30</sup> Wayne H. Brunetti, 1997, **Achieving Total Quality**, Quality Resource, New York, m.s.24

DBKL perlu meningkatkan lagi tahap kesedaran TQM di dalam jabatan atau organisasi yang dipimpinnya. Daripada hasil kajian yang didapati, tahap penyebaran dan penerangan maklumat mengenai TQM di DBKL khususnya masih berada di tahap yang sederhana, walaupun sistem atau kaedah TQM ini telah diperkenalkan sejak sepuluh tahun yang lalu. Sekiranya pengurusan atasan mengambil inisiatif terhadap TQM, tindakan ini sahaja akan mengenengahkan suatu pendekatan yang luas yang menjangkau di luar formaliti yang diterima dalam disiplin yang diperlukan dalam fungsi jaminan kualiti.<sup>31</sup>

### **5.3.2 Latihan Dan Pendidikan**

“Kawalam Kualiti bermula dengan pendidikan dan diakhiri dengan pendidikan.”<sup>32</sup> Latihan merupakan faktor tunggal yang paling penting untuk benar-benar meningkatkan kualiti, sebaik sahaja komitmen untuk melakukannya wujud. Latihan kualiti harus berterusan untuk menepati bukan saja perubahan dalam teknologi, tetapi juga perubahan yang melibatkan persekitaran tempat sesebuah organisasi beroperasi, strukturnya, dan barang kali yang paling penting sekali ialah orang yang bekerja di situ.

Selaras dengan objektif latihan dalam Perkhidmatan Awam, empat startegi pelaksanaan program latihan telah dilaksanakan iaitu:

---

<sup>31</sup> op.cit.m.s.18

<sup>32</sup> Kauru Ishikawa, **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, ,m.s.13

- a. Mendedahkan dan meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pembangunan teknologi melalui kursus-kursus jangka pendek dan sederhana;
- b. Membangunkan kepakaran dan pengkhususan melalui kursus jangka panjang di peringkat sijil, diploma, ijazah pertama, sarjana dan doktor falsafah;
- c. Menyediakan kursus jangka pendek untuk sksektif pangurusan;
- d. Mendesentralisasikan fungsi latihan kepada kementerian dan jabatan<sup>33</sup>.

Dengan adanya latihan yang bukan sahaja dapat meluaskan pengetahuan dan kemahiran serta kefahaman kepada sesuatu isu atau aspek yang baru diperkenalkan malah, ia juga berupaya membentuk sikap atau *mind-set* ke arah penerapan dan pengamalan nilai dan etika kerja yang sesuai dengan perubahan persekitaran. Latihan juga berupaya meningkatkan keyakinan Perkhidmatan Awam dalam melaksanakan tugas yang semakin mencabar dan menjamin pencapaian tahap kejayaan yang lebih tinggi<sup>34</sup>.

Menyedari betapa pentingnya, latihan dan pendidikan kepada kemajuan kakitangan Perkhidmatan Awam, maka amat wajar sekiranya pihak pengurusan DBKL mengambil tindakan yang perlu seperti mengadakan beberapa siri kursus, seminar dan program bagi meningkatkan lagi pengetahuan dan kefahaman kakitangan terhadap sistem atau isu-isu yang baru diperkenalkan. Program

---

<sup>33</sup> Perkhidmatan Awam Malaysia, 1996, **Ke Arah Kecemerlangan ISO 9000**, Kerajaan Malaysia, m.s.179.

Latihan Yang Ditaja misalnya bertujuan mempertingkatkan kepakaran dan pengkhususan dalam bidang-bidang tertentu, termasuklah pengurusan di peringkat tinggi dan pertengahan. Latihan Mengenai Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA), bertujuan membolehkan anggota Perkhidmatan Awam memahami, menghayati dan melaksanakan Pekeling-Pekeliling tersebut dengan berkesan. Di antara agensi-agensi yang berjaya menyusun program latihan yang teratur bagi kakitangannya ialah Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia (MIDA) dan juga Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT), latihan disusun mengikut keperluan kakitangan yang didasarkan kepada pengalaman, kelayakan akademik dan latihan-latihan yang disertai sebelumnya. Oleh yang demikian, pihak DBKL perlu merancang program kursus agar kakitangannya benar-benar memahami dan seterusnya dapat meningkatkan lagi tahap kualiti kerja mereka.

### **5.3.3 Kerja Pasukan Untuk Kualiti**

Kecanggihan kebanyakan proses yang dikendalikan dalam industri, perdagangan dan perkhidmatan meletakkannya di luar kawalan seorang individu mana pun. Penggunaan pendekatan pasukan kepada penyelesaian masalah mempunyai banyak kelebihan di antaranya:

- a. Pelbagai masalah boleh di atasi, yang di laur keupayaan sebarang individu atau bahkan sesebuah jabatan;

---

<sup>34</sup> *ibid*, m.s.179



- b. Masalah didedahkan kepada kepelbagaian pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang lebih luas;
- c. Pendekatan tersebut adalah lebih memuaskan kepada anggota pasukan dan menaikkan semangat;
- d. Syor-syor berkemungkinan dilaksanakan daripada saranan individu.

Kebanyakan daripada kelebihan ini berlandaskan premis bahawa manusia paling bersedia untuk menyokong sebarang usaha yang mereka sama-sama ikut serta atau membantu untuk membangun.<sup>35</sup> Dengan itu jelaslah bahawa, kerja berpasukan lebih banyak mendatangkan kesan positif daripada kerja yang dilakukan oleh seorang individu.

Semangat berpasukan merupakan prinsip yang berteraskan penyatuan anggota perkhidmatan awam dalam bentuk fizikal dan mental, idea dan pengalaman, kemahiran dan kepakaran, komunikasi dan kuasa tindak.<sup>36</sup> Menyedari betapa peri pentingnya kerja dan semangat berpasukan, agensi-agensi kerajaan terus berusaha untuk mengwujudkan dan memperkukuhkan semangat berpasukan di kalangan anggota-anggotanya. Antara program yang digubal termasuklah menubuhkan Kumpulan Mutu Kerja (KMK), Kumpulan Jaminan Kualiti (KJK) dan Pasukan Kerja Kualiti (PKK) seperti yang disarankan dalam PKPA Bil. 4/1991, PKPA Bil. 6/1991, PKPA Bil. 7/1991 dan PKPA Bil.

---

<sup>35</sup> John S. Oakland terjemahan Mohd. Salmi, 1995, **Pengurusan Kualiti Menyeluruh**, Dewan Bahasa dan Pustaka, m.s.226

<sup>36</sup> op.cit.m.s.364

1/1992.<sup>37</sup> Antara usaha yang dilaksanakan secara berterusan termasuklah menjalankan kempen kesedaran, mengadakan latihan, memberikan lebih kuasa bertindak kepada kumpulan dan memberi pengiktirafan terhadap kerja berkumpulan.

Melalui hubungan kerja yang erat seperti ini semua tugas dapat dilaksanakan dengan cepat dan lebih mudah. Semangat bekerja sebagai satu kumpulan dan pasukan berupaya menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks. Satu lagi contoh yang dapat memupuk dan meningkatkan semangat berpasukan ialah melalui lawatan pihak pengurusan atasan ke jabatan-jabatan untuk meninjau dan seterusnya berbincang dengan anggota-anggota Kumpulan Perkhidmatan Sokongan mengenai pelaksanaan dan masalah yang dihadapi mengenai sesuatu usaha atau program. Aktiviti ini telah dilaksanakan dikebanyakkan agensi kerajaan, termasuklah Kemeterian Pendidikan, Kementerian Pembangunan Luar Bandar, Kementerian Pertanian, Kementerian Perusahaan Awam, Jabatan Kaji Cuaca, Jabatan Buruh Semenjung Malaysia dan Jabatan Akauntan Negara<sup>38</sup>.

Oleh yang demikian, pihak pengurusan di DBKL perlu memberikan perhatian dan komitmen agar semangat berpasukan wujud dan dapat mempertingkatkan lagi kualiti mutu kerja seterusnya dapat menjalin hubungan yang erat di kalangan pihak atasan dan bawahan.

---

<sup>37</sup> *ibid.*, m.s364

### 5.3.4 Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kepada Pelanggan

Dr. Yoshio Kondo, Profesor Emeritus di Universiti Kyoto dan Pengerusi Deming Prize Committee, telah mengingatkan dalam syarahannya bahawa sejarah pengurusan kualiti di mana kualiti, kos dan produktiviti telah dan masih menjadi tumpuan utama kepada pengurusan. Beliau menyatakan bahawa konsep kualiti telahpun diperbincangkan sejak azali lagi (*the quality is very essence of humanity*), konsep kos diperbincangkan sejak 10000 tahun yang lalu dan konsep produktiviti hanya sekitar 200 tahun yang lalu iaitu bermula semasa revolusi perindustrian dan semasa pengenalan kepada sistem Taylor.<sup>39</sup>

Jika kita menilai kepada tiga tumpuan dalam pengurusan bagaimana ianya berkaitan dengan pelanggan, kita akan mendapati bahawa hanya satu *term*, kualiti, yang begitu berkaitan antara pengurusan dan pelanggan. Pelanggan tidak memikirkan kos produk, mereka tidak memikirkan berkenaan apa yang perlu dibayar oleh syarikat untuk mengeluarkan produk. Mereka hanya memikirkan mengenai harga-apa yang perlu mereka bayar dan mendapat nilai yang bagus kepada duit mereka. Ini adalah pendapat Dr. Kondo mengapa syarikat perlu meletakkan usaha ke arah peningkatan kualiti.

---

<sup>38</sup> *ibid*, m.s366

<sup>39</sup> Wayne H. Brunetti, 1997, *Achieving Total Quality*, Quality Resource, New York, m.s.1

Prinsip mengutamakan pelanggan merupakan satu pendekatan baru yang diamalkan oleh agensi-agensi kerajaan dalam penyampaian keluaran dan perkhidmatannya. Imej Perkhidmatan Awam sering dinilai oleh orang ramai melalui layanan yang mereka terima melalui telefon dan juga kuanter yang merupakan barisan hadapan Perkhidmatan Awam.

a. Telefon

Kebanyakan agensi kerajaan telah menghantar telefonis mereka dan juga staf yang berkaitan seperti Pembantu Khas mengikuti kursus layanan telefon yang berkualiti. Peralatan telefon yang mempunyai ciri-ciri moden seperti *direct indialing*, *follow me* dan memainkan muzik semasa menunggu telah disediakan di kebanyakan agensi.

b. Kuanter

Agensi-agensi yang sentiasa berhubung dengan orang awam telah menyediakan kuanter yang selesa dan menarik di samping menyediakan kemudahan asas seperti tempat menunggu yang selesa dan tunjuk arah yang jelas untuk kemudahan awam.

Begitu juga penyediaan ruang menunggu yang lebih selesa, pusat-pusat bayaran bil setempat, penggunaan borang, bil dan lesen komposit, pelaksanaan Piagam Pelanggan dan pemulihan perkhidmatan; penyediaan peti cadangan,

penerbitan risalah dan buku panduan untuk kemudahan orang ramai; penggunaan teknologi yang lebih canggih dan mempermudah sistem dan prosedur.

Dengan adanya kemudahan dan sikap mengutamakan pelanggan di setiap kakitangan di DBKL khususnya atau agensi-agensi lain, akan meningkatkan tahap perkhidmatan dan seterusnya meningkat lagi ekspektasi rakyat terhadap kecemerlangan Perkhidmatan Awam.

### **5.3.5 Khidmat Nasihat Dan Pendidikan Kualiti**

Khidmat nasihat dan pendidikan kualiti diadakan pada sepanjang masa bagi meningkatkan kemampuan agensi-agensi Kerajaan menguruskan kualiti di peringkat organisasi masing-masing. Khidmat nasihat ini lazimnya diberikan oleh pihak MAMPU dan INTAN dalam bentuk ceramah dan bengkel kualiti. Pendidikan kualiti pula diberikan melalui penganjuran forum-forum kualiti dan penyertan pegawai-pegawai di seminar-seminar kualiti di peringkat antarabangsa. Aktiviti-aktiviti khidmat nasihat dan pendidikan kualiti yang dijalankan:

**a. *Menganjurkan ceramah pengurusan kualiti;***

Merupakan salah satu pendekatan yang berkesan bagi memupuk kesedaran tentang kualiti di kalangan anggota Perkhidmatan Awam. Melalui ceramah, mereka didedahkan dengan konsep, prinsip dan strategi-strategi bagi menguruskan proses penambahbaikan dalam bidang-bidang kerja yang mereka ceburi.

- b. *Mengadakan program latihan di INTAN;*

Program ini dilaksanakan melalui tiga bentuk aktiviti utama iaitu Eksposisi Kualiti, bengkel TQM di peringkat negeri dan kursus di peringkat jabatan.

- c. *Menganjurkan forum Q;*

Di bawah strategi ini MAMPU akan bergabung tenaga dengan sebuah agensi lain yang dilantik sebagai *host agency* bagi menganjurkan forum. Strategi ini bertujuan memberi peluang kepada agensi tersebut untuk memainkan peranan utama bagi mengabungkan pendidikan kualiti di sektor awam.

- d. *Penyertaan pegawai tinggi Kerajaan di seminar kualiti peringkat antarabangsa.*

Tujuannya adalah untuk mendedahkan pegawai berkenaan dengan pengetahuan dan pengalaman baru serta mengikuti perkembangan mutakhir dalam bidang pengurusan kualiti. Penyertaan ini juga membolehkan pegawai-pegawai bertukar pengetahuan dan pengalaman dengan wakil-wakil dari organisasi lain di seluruh dunia, dan dengan itu dapat membantu meningkatkan keupayaan mereka untuk berfikir “secara global” dalam menangani isu-isu mengenai pengurusan kualiti.

### 5.3.6 Komunikasi

Untuk mencapai TQM yang berjaya dalam mana-mana organisasi adalah penting bagi semua pengurus, penyelia dan kakitangan untuk mengenali nilai dan pengaruh komunikasi yang baik sebagai hubungan yang penting dalam mencipta dan mengekalkan standard bagi kualiti. Selain itu, mereka terus belajar ciri-ciri pelbagai kaedah komunikasi dan memilih satu kaedah yang paling bersesuaian dengan situasi itu. Proses ini akan lebih dipercepatkan lagi dengan pemahaman tentang bagaimana orang belajar untuk mengasimilasikan pengetahuan, kerana ini akan menggalakkan orang memanfaatkan kesemua deria apabila berkomunikasi.

Semua amalan latihan dan komunikasi harus terancang seperti satu operasi tentera, tidak membiarkan sesuatu begitu saja. Apabila berurusan dengan orang, terutamanya apabila menyemak atau memberikan kaunseling, pengurus dan penyelia harus peka terhadap kesan yang bakal timbul. Mereka perlu dilatih untuk berkomunikasi dengan orang dengan cara yang akan membantu setiap orang berasa lebih mampu, lebih perlu dan lebih berfaedah. Komunikasi yang berkesan adalah latihan dua hala.

Oleh yang demikian, pihak pengurusan harus bersedia dan bersikap terbuka semasa sesi perbincangan diadakan. Proses *win-win situation* mungkin boleh diamalkan dalam membentuk sebuah pasukan yang mantap.

### **5.3.7 Sambutan Hari Kualiti**

Sokongan dan penerimaan agensi-agensi terhadap gerakan kualiti yang diperkenalkan oleh Kerajaan boleh dilihat dari segi kesungguhan mereka menyambut Hari Kualiti Perkhidmatan Awam (Hari Q). Hari Q yang jatuhnya pada 31 Oktober setiap tahun diperkenalkan oleh Kerajaan sebagai salah satu strategi untuk menyemarakkan komitmen seluruh kakitangan awam terhadap kualiti. Hari Q disambut dengan pelbagai program dan aktiviti seperti majlis amanat, membaca ikrar kualiti, majlis pengikhtirafan kakitangan, mengadakan seminar dan sebagainya. Di sesetengah agensi, sambutan Hari Q turut disertai oleh pucuk pimpinan tertinggi seperti Menteri-Menteri, Ketua Setiausaha Kementerian, dan Ketua-ketua Jabatan.

### **5.3.8 Penutup**

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang telah membawa satu perubahan yang menyeluruh terhadap Perkhidmatan Awam Malaysia. Pelancaran program tersebut dengan disusuli oleh satu lagi program yang dinamakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh telah memberi kesan positif terhadap perkembangan dalam Perkhidmatan Awam. Ia merupakan program induk yang menyediakan asas kepada penerapan dan pementapan budaya kualiti di sesebuah organisasi awam. Sejak tahun 1991 beberapa panduan yang jelas telah disediakan kepada agensi-



agensi Kerajaan di semua peringkat untuk mengamalkan pengurusan kualiti secara sistematik dan menyeluruh melalui program Pengurusan Kualiti Menyeluruh ( TQM ). Usaha ini telah menampakkan hasil yang semakin ketara.

Proses membudayakan kualiti disedari mengambil masa yang panjang dan menghadapi pelbagai permasalahan dan rintangan. Ini di antara cabaran-cabaran yang perlu dihadapi bagi membina budaya kerja yang unggul. Sebagai jentera yang memberi perkhidmatan kepada rakyat iaitu pelanggan organisasi di DBKL, adalah menjadi tanggungjawab semua pihak untuk menerapkan kualiti sebagai elemen budaya penting dalam organisasi. Ini akan merupakan suatu cabaran penting kepada pendekatan dan halacara pengurusan Perkhidmatan Awam secara keseluruhannya.

Secara keseluruhannya, perlulah ditegaskan sekali lagi bahawa sokongan pengurusan atasan dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh bukan sahaja sekadar menyampaikan urusan atau maklumat, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, mengalu-alukan sumbangan kerjadari kakitangan dan melibatkan kakitangan dalam aktiviti organisasi malah lebih daripada itu. Pihak pengurusan atasan perlu menunjukkan dan memperlihatkan amalan TQM yang diamal dan dipraktikkan kepada kakitangan bawahannya. Seperkara yang amat penting lagi, adalah segala usaha dan tindakan serta sokongan daripada pihak pengurusan atasan benar-benar disedari, dirasai dan diketahui oleh kakitangan bawahannya. Jika ini berlaku , apa yang pasti kewujudan sokongan pengurusan atasan itu berada di

tahap yang tinggi. Kejayaan pemimpin atau kualiti pemimpin diukur dari aspek kejayaan sesebuah organisasi.